



DISEÑO DE CONTENIDOS EN LOS ESTUDIOS DE TURISMO: UNA PROPUESTA PARA EL ÁREA DE OPERACIONES A PARTIR DE LA OPINIÓN DEL SECTOR HOTELERO

Dña. Cristina Ceballos Hernández
D. Antonio Ruiz Jiménez

Área temática: Economía y Empresa

Universidad de Sevilla.
Equipo de Investigación “Dirección de Operaciones en Servicios y Turismo”¹

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales
Avda. San Francisco Javier, s/n 41018 Sevilla
cceballos@us.es / Tlf. 954 55 61 80 - anruiz@us.es / Tlf. 954 55 64 57

RESUMEN

El trabajo se encuadra dentro de un amplio estudio cuyo propósito general ha sido conocer el estado de la enseñanza y la investigación en Dirección de Operaciones en los estudios universitarios de Turismo, así como analizar las posibles divergencias existentes entre este ámbito académico y las necesidades reales del sector hotelero. En este trabajo se presentan los objetivos y metodología de la investigación realizada. El gap identificado en lo que respecta a los contenidos impartidos y la problemática particular que afecta a la Dirección de Operaciones en las empresas de sector hotelero, nos ha llevado a realizar en este trabajo algunas propuestas de acercamiento. En concreto se proponen unos contenidos que pueden servir de base en la elaboración de un programa de Dirección de Operaciones en estos estudios. Juzgamos este aspecto de interés en pleno proceso de adaptación de las titulaciones y los contenidos en la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior.

PALABRAS CLAVE: Dirección de Operaciones, sector hotelero, Universidad, contenidos formativos en Turismo, estudio Delphi, programa tipo.

ABSTRACT

This paper is a part of a wider study which objective has been to know the state of education and research in Operations Management in the university studies of Tourism, as well as to analyze the differences between the academia and the real needs of hotel industry. In this paper we present the aim and methodology of our research. Differences

¹ <http://grupo.us.es/dos/>

between the course content and the problems in the hotel sector companies have been identified. For this reason, we make some proposals of approach. Specifically, we propose a guide that can be used by universities for the development of a Operations Management program in these studies. In our opinion, it's interesting at present, when the current European Higher Education Area (EHEA) is under construction.

PALABRAS CLAVE: Operations Management, hospitality industry, University, tourism training, Delphi study, course content.

1. A MODO DE INTRODUCCIÓN

Consideramos que la investigación universitaria que se desarrolle en nuestra área de conocimiento debe estar en íntima conexión con el sector real de nuestra economía. En nuestra opinión, debería en todo momento, o al menos intentarlo, satisfacer las necesidades del sector al que se refieren, así como descubrir potencialidades aún no explotadas. La relación Universidad-Empresa debe entenderse además como una cuestión de mutua conveniencia. La fluidez en tal relación debe constituir una premisa que permita a ambas tanto aportar como recibir los recursos y habilidades de los que disponen o, en su caso, necesitan. En esta línea, resulta igualmente necesario que las enseñanzas que se impartan traten de reflejar lo que el sector demanda, de forma que la formación universitaria tenga suficiente valor y unas mínimas garantías que no supongan necesariamente una reeducación del personal que se incorpora, con los costes adicionales que puede suponer para la empresa. En ocasiones, es el propio egresado el que se hace cargo de dicha formación extra, con el fin de diseñar un perfil curricular más ajustado a las necesidades del entorno empresarial.

Esta preocupación por ajustar formación a los requerimientos de la empresa nos llevó a poner en marcha dentro del grupo de investigación una línea cuyo principal objetivo era enfocar la enseñanza que se imparte en las universidades, en lo que al sector turístico se refiere, a las necesidades que realmente presenta dicho sector. Sin duda, nuestra pretensión era cuanto menos ambiciosa, al ser la formación universitaria en Turismo un crisol en el que se dan cabida a una variedad amplísima de disciplinas y materias. Este es el motivo por el que la línea de investigación comentada se ramificó para abordar, con la necesaria dedicación, los distintos aspectos que conforman la formación de un futuro profesional del sector turístico.

En este sentido se han realizado algunas aproximaciones a aspectos concretos de la formación en Turismo en las universidades andaluzas, por encontrarse las mismas en nuestro ámbito geográfico más cercano (ver, por ejemplo, Ceballos y Ruiz, 2004; Ceballos et al., 2004; Ruiz y Ceballos, 2006; Ruiz y Ceballos, 2008). Tras estas publicaciones, decidimos dedicar un esfuerzo especial a la formación en todos aquellos aspectos relacionados con la Dirección de Operaciones, así como centrarnos en el sector hotelero (ver Ceballos y Ruiz, 2009). Dedicaremos este trabajo a presentar algunos de los resultados obtenidos en esta línea de trabajo. Comenzaremos presentando los objetivos del mismo y seguidamente la metodología empleada. A continuación se presentan algunos resultados y finalmente se aportan varias propuestas que pueden servir a los docentes como guía en la elaboración de los programas a impartir sobre esta materia en los nuevos estudios de Turismo.

2. OBJETIVOS

Como se ha comentado, decidimos profundizar en la formación que sobre Dirección de Operaciones se está impartiendo a nivel universitario y las necesidades del sector hotelero. Entre los motivos que nos llevaron a profundizar en estos aspectos podemos destacar los siguientes:

- De un lado, porque la Dirección de Operaciones constituye nuestro campo de enseñanza e investigación.
- De otro lado, porque estamos convencidos de que la buena gestión de las operaciones en las empresas de servicios, y en las turísticas en particular, constituye una fuente de ventaja competitiva para las mismas, como ya se ha puesto de manifiesto en las empresas fabricantes de bienes (Domínguez Machuca et al., 1995).
- Por último, decidimos centrarnos en el sector hotelero, al coincidir con otros autores en que el mismo es el eje fundamental de la industria turística, conformando la infraestructura sobre la cual se articula la misma y convirtiéndose en el “productor primario del producto turístico” (Claver et al., 2006; Gil y Meroño, 2006).

Habida cuenta pues de nuestra expresada preocupación por ajustar la docencia a la realidad empresarial y atendiendo a los ámbitos de estudio que se pensaban abordar, nos

planteamos la siguiente pregunta de investigación: ¿existe una correspondencia entre la enseñanza que actualmente se imparte en la Universidad y las necesidades que presenta el sector? ¿Existe por el contrario un gap o desviación entre estos ámbitos?

Aunque han sido muchos los aspectos abordados en la investigación, consideramos interesante centrarnos en este trabajo en lo relativo a los contenidos. Los resultados obtenidos nos han permitido conocer, por un lado, los temas relacionados con la Dirección de Operaciones a los que se dispensa una mayor atención en los estudios de Turismo impartidos en la Universidad española y, por otro, cuáles son los aspectos más importantes según la opinión del sector. En este trabajo propondremos un **“programa tipo” de Dirección de Operaciones en el sector turístico a partir de las necesidades identificadas en el sector hotelero y de la atención que actualmente reciben en los estudios universitarios**. Consideramos que una de las principales aportaciones de nuestro trabajo está en la utilidad que pueden encontrar las universidades en tales propuestas. La adaptación a los requerimientos de Bolonia está transformando la Universidad española, con la paulatina desaparición de las Diplomaturas en Turismo y con la impartición curso a curso de los Grados y posgrados en materia turística. Esto supone, lógicamente, la configuración de los nuevos planes de estudio y el diseño de las nuevas asignaturas, siendo de vital importancia todo lo relativo a los contenidos de forma que se asegure la adquisición de las competencias necesarias. En el siguiente apartado se detalla la metodología empleada en nuestra investigación.

3. METODOLOGÍA

Como se desprende de todo lo expuesto, la investigación nació con dos caminos diferentes a recorrer: uno dedicado a conocer el estado de la enseñanza sobre Dirección de Operaciones en los estudios universitarios de Turismo, y otro cuyo objetivo sería determinar cuáles son las necesidades del sector hotelero sobre dicha materia. Por este motivo fue necesario distinguir dos metodologías diferentes: la primera de ellas la que aplicaríamos en el ámbito académico, y la segunda, la seguida en el análisis del ámbito empresarial. A continuación presentamos cada una de estas.

3.1. Metodología seguida en el ámbito académico

Para determinar el estado de la enseñanza e investigación en Dirección de Operaciones en el sector turístico, nos hemos centrado en la aún vigente titulación de Diplomado en Turismo impartida en la Universidad española. Esto suponía incluir en nuestro estudio los centros universitarios responsables de tales titulaciones, tanto los pertenecientes a universidades públicas como privadas, y dentro de las primeras, los centros tanto propios como adscritos. Un total de 81 centros, pertenecientes a 54 universidades, formaron inicialmente parte del censo.

Una vez obtenido el listado de centros y analizados los planes de estudios, se seleccionaron las asignaturas sobre Dirección de Operaciones incluidas en dichos planes. Un total de 409 asignaturas fueron seleccionadas finalmente de los planes de estudio, por ser susceptibles, en base a la denominación y los descriptores, de dedicarse a la enseñanza de dicha materia. A continuación elaboramos, en base a estudios previos, un contenido de los temas que considerábamos propios de Dirección de Operaciones. Básicamente, nos basamos en el estudio de la red THENEXOM², realizándole algunas modificaciones para adaptarlo a los estudios de Turismo. A partir del mismo se revisaron los programas de las mencionadas asignaturas. Entre las asignaturas que abordan el estudio del área de Operaciones se localizaron 45 con un temario propio de Dirección de Operaciones, las cuales han sido objeto de estudio en esta parte de la investigación.

A partir de esta información se diseñó un proceso de encuestación en el que participaron los coordinadores de dichas asignaturas. El diseño del cuestionario supuso elaborar un listado de temas de Dirección de Operaciones, utilizando, en este caso, el mismo que comentamos anteriormente. Por otro lado, se elaboró un listado de técnicas propias de esta materia. Sobre la base de ambos, trataríamos de establecer el estado de la enseñanza en la Universidad española. Para construir el listado de temas y técnicas recurrimos a estudios previos sobre el tema, y se consultaron numerosos manuales especial relevancia en esta disciplina, así como otros que abordan el estudio de la Dirección de Operaciones en servicios (Collier y Evans, 2007; Chase et al., 2006; Davis y Heineke, 2005; Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2004) y manuales o estudios sobre la Dirección de Operaciones en el sector turístico (Hayes y Ninemeier, 2007; Rutherford, 2007;

² THENEXOM (European Thematic Network for the Excellence in Operations and Supply Chain Management Education, Research and Practice) [<http://www.thenexom.net>]. En la red participan profesores, investigadores y profesionales de 30 países europeos.

Ninemeier y Hayes, 2006; Jones y Lockwood, 2004; De Burgos Jiménez et al., 2003; Álvarez Gil et al., 2001). En base al listado de temas propuesto (estratégicos y táctico/operativos) el docente debía indicar la importancia de los mismos en la asignatura objeto de estudio. Por otro, se solicitaba al encuestado que indicara el grado de profundidad con que eran explicadas las técnicas de Dirección de Operaciones propuestas. Para la administración del cuestionario se combinó el envío postal con el envío electrónico, diseñándose la misma en formato web y ofreciendo a los docentes la URL de acceso. La tasa de respuesta alcanzada fue bastante alta, en concreto del 93,3%. Una vez explicada la metodología seguida en el ámbito académico pasamos, a continuación, a presentar la que aplicamos en el ámbito empresarial.

3.2. Metodología seguida en el ámbito empresarial

Nuestro propósito en esta parte, básicamente, era determinar los aspectos relacionados con la Dirección de Operaciones que son considerados más importantes para la dirección y gestión hotelera, así como y la utilidad de las técnicas relacionadas con esta materia. En este caso decidimos llevar a cabo un estudio empírico en el sector hotelero aplicando el Método Delphi. La técnica Delphi ha sido ampliamente utilizada para recoger opiniones sobre el contenido de la formación que se considera adecuada sobre una materia o estudios en concreto. Muchos de estos trabajos previos han tenido, como objetivo último, proponer un contenido que sirva de referencia en el diseño de planes de estudios o programas de formación. En el sector turístico también se ha empleado dicha técnica para la determinación de las necesidades formativas sobre diversos aspectos (finanzas, sistemas de información, competencias generales, etc.), en diferentes niveles formativos (enseñanza secundaria, grados, cursos de doctorado, etc.) y a distintos niveles profesionales (personal base, directivos, etc.) (ver, por ejemplo, Masberg et al.2003; Breiter y Hoart, 2000; Chernish y Spivack, 1998; Fayos-Sola, 1997).

El panel utilizado en nuestro estudio se ha caracterizado por lo siguiente:

- Ha estado formado por 27 expertos de 17 cadenas hoteleras diferentes, estando representadas muchas de las principales cadenas nacionales e internacionales.
- El 85,2% de ellos tenía una experiencia superior a 10 años y el 51,9% de más de 15.

- Aunque no era una variable determinante en base a estudios previos, podemos decir que en nuestro caso, cuando los expertos dirigen establecimientos (que son el 74,1% de ellos), estos son de 4 ó 5 estrellas en el 90% de los casos.
- Por último, los panelistas dirigen establecimientos distribuidos a lo largo del territorio nacional, entre ellos en: Cádiz, Málaga, Barcelona, Madrid, Palma de Mallorca, Salamanca, Sevilla, etc.

El cuestionario empleado en esta parte de la investigación ha estado basado, lógicamente, en el utilizado en el estudio empírico en el ámbito académico. Por ello el mismo incluía un listado de aspectos de Dirección de Operaciones sobre los cuales los expertos debían indicar la importancia que tienen en la correcta dirección y gestión de establecimientos hoteleros (este se correspondía con el listado de temas empleado en el ámbito universitario). Asimismo se presentaban las técnicas de Dirección de Operaciones, sobre las que los panelistas debían señalar la utilidad que tienen en la correcta dirección y gestión hotelera. Se realizaron dos rondas, tras las cuales se observó estabilidad en las respuestas y se alcanzó el nivel de consenso deseado.

En el siguiente apartado se presentan algunos de los resultados obtenidos en nuestro estudio.

4. ALGUNOS RESULTADOS Y REFLEXIONES

Los autores de este trabajo están plenamente convencidos de la necesidad de que las investigaciones que se realicen y la enseñanza que se imparta en el ámbito universitario sobre dirección y gestión de organizaciones turísticas debe estar relacionada con las verdaderas necesidades que existen en el ámbito empresarial, y a los puestos, a los cuales van dirigidas. Pensamos, asimismo, que es necesario abrir un amplio debate sobre el enfoque que debe tomar dicha formación en el ámbito universitario, y en concreto sobre Dirección de Operaciones. Esto supone determinar si los estudios universitarios sobre materia turística deben estar centrados en la gestión de este tipo de empresas, o si deben limitarse a formar al alumno en tareas operativas de la misma. Esto cobra un mayor importancia en los momentos en los que nos encontramos: en una nueva fase de diseño de planes de estudio y, lógicamente, de los contenidos de las materias que se impartirán. A este respecto queremos resaltar que entre las asignaturas de las Diplomaturas en Turismo cuyos programas hemos revisado encontramos 114 que

se dedicaban al estudio del área de Operaciones en la empresa. De estas, sólo el 39,5% (45 asignaturas) tienen un temario que se corresponde con lo que se entiende por Dirección de Operaciones. Por otro lado, de los 81 centros que imparten la titulación de Diplomado en Turismo (correspondientes a 54 universidades), sólo en 34 de ellos (pertenecientes a 27 universidades) podemos encontrar asignaturas dedicadas a la enseñanza de Dirección de Operaciones.

Resulta interesante destacar que entre las asignaturas que abordan el área de Operaciones encontramos nada menos que 38 dedicadas básicamente a realizar una descripción de los procesos y de las tareas que se llevan a cabo en la empresa turística. Por lo general, se trataba de la asignatura “Operaciones y Procesos de Producción”, establecida como materia troncal en las directrices generales para la elaboración de los planes de estudio de Diplomado en Turismo. Esto hace pensar en el enfoque que se le da a la titulación en muchas universidades, cuando habiendo sido incluida en las directrices generales una materia troncal centrada en el área de Operaciones de la empresa, ésta, en muchos casos, dista bastante de estar enfocada a la formación de directivos. El temario de estas asignaturas, por tanto, nos llevó a no incluirlas en el estudio.

También hemos de apuntar aquí que las 31 restantes asignaturas relativas al área de Operaciones estaban dedicadas en exclusividad a temas relacionados con la Gestión y Control de la Calidad, tema propio de dicha área empresarial pero de carácter monográfico, por lo que no fueron objeto de análisis junto con las 45 mencionadas.

Todo lo anterior nos lleva a afirmar que, en general, la Dirección de Operaciones como materia universitaria no recibe, a nuestro juicio, una atención adecuada. Esta afirmación es refrendada también por los expertos del sector hotelero que han participado en nuestro estudio, quienes han sido más proclives a situarse en la parte más alta de la escala, apreciándose puntuaciones más altas en todos los temas y técnicas analizadas. Esto pone de relieve la alta importancia que la Dirección de Operaciones parece tener en la dirección y gestión hotelera. La menor importancia que en general se atribuye a estos aspectos en el ámbito universitario se puede deber, en gran medida, al escaso número de asignaturas de Dirección de Operaciones y a las limitaciones de tiempo con que se encuentran las existentes.

También se aprecian diferencias considerables en lo que respecta a la importancia relativa entre los distintos aspectos. Parecen ser los aspectos táctico/operativos en los que se identifica una mayor falta de formación, sucediendo lo contrario en el caso de los temas de carácter estratégico. Esto se debe a la mayor importancia que los expertos indican que tienen los primeros en el sector hotelero frente a la enseñanza universitaria, que dispensa una especial atención a los aspectos estratégicos.

Estas son sólo, grosso modo, algunas de las conclusiones obtenidas en el amplio estudio realizado, el cual nos ha permitido establecer claramente el estado de la enseñanza sobre Dirección de Operaciones en los estudios de Turismo así como conocer cuáles son las necesidades formativas en opinión de un grupo de expertos de amplia experiencia en puestos directivos del sector hotelero. Las diferencias identificadas sugieren la necesidad de realizar propuestas concretas que faciliten este acercamiento, en caso, lógicamente, de que se pretenda responder a tales necesidades. Dedicamos el siguiente epígrafe a presentar algunas de ellas.

5. PROPUESTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROGRAMA DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN LOS ESTUDIOS DE TURISMO

Consideramos que, desde el punto de vista universitario, una de las principales aportaciones de nuestro trabajo ha sido la propuesta que en el mismo se hace de un “programa tipo” de Dirección de Operaciones en el sector turístico a partir de las necesidades identificadas en el sector. Dicho programa incluye, no sólo los temas más importantes sino también las técnicas de gestión consideradas más útiles para la dirección y gestión hotelera. Además de las ventajas que esto puede suponer para el ámbito académico, consideramos que se beneficia también al sector hotelero, cuya opinión se ha recogido con la intención de orientar adecuadamente la formación e investigación a tales necesidades.

Por ello hemos considerado interesante presentar en este trabajo un sistema que permite a los docentes diseñar un programa de Dirección de Operaciones para estos estudios a partir de los resultados obtenidos. Dicho sistema permite considerar, en la medida en la que el docente considere oportuno, la importancia derivada del ámbito académico y del sector para cada uno de los temas de Dirección de Operaciones. Aunque aquí se hace

para el caso de los temas, este análisis es igualmente aplicable para las técnicas de propias de esta materia.

El sistema consiste en la formulación de una función que permite calcular la importancia que tendría cada tema en el programa a diseñar, considerando la puntuación media recibida por dicho tema en el ámbito universitario y la que le otorgan a dicho aspectos los profesionales del sector. Esta función supone establecer un factor de ponderación que permita atribuir una mayor o menor importancia a cada uno de estos ámbitos. Lógicamente, ambas ponderaciones deben sumar 100%. La función que proponemos se formularía del siguiente modo:

$$P(i) = u \cdot x_i + s \cdot y_i$$

Donde:

i = tema cuya importancia se desea calcular

$P(i)$ = puntuación o importancia del tema i en función de la opinión del sector y la Universidad

x_i = puntuación que recibe el tema i en el ámbito universitario (Importancia Universidad)

y_i = puntuación otorgada al tema i en opinión del sector (Importancia sector)

u = factor de ponderación de la importancia actual en la Universidad

s = factor de ponderación de la opinión del sector

Obtenida de esta forma la puntuación de cada tema, el programa tipo vendrá determinado por la importancia alcanzada por cada uno. La escala utilizada ha sido tipo Likert de 1 a 5, donde 1 significa “Sin importancia o importancia muy baja”³ y 5 “Importancia muy alta”.

A continuación recogemos algunos ejemplos de la aplicación de esta función y las clasificaciones que se obtienen. En concreto realizamos tres propuestas: una en la que la ponderación del sector y de la Universidad es la misma ($s=50\%$ y $u=50\%$); otra donde pesa más la opinión del sector ($s=70\%$ y $u=30\%$) y una última en la que se asigna mayor importancia al ámbito académico ($s=30\%$ y $u=70\%$). Esto se recoge, respectivamente, en la Tabla 1, Tabla 2 y Tabla 3. En gris oscuro aparecen resaltados los temas estratégicos y en gris claro los táctico/operativos.

³ Para el caso de los programas docentes 1 significa “Tema no cubierto o importancia muy baja”.

Queremos finalizar esta batería de propuestas con una nueva clasificación que considera, en este caso, la posición de los temas en el ranking del sector y en el ranking derivado del análisis en la Universidad, la cual se recoge en la Tabla 4. Dejamos a juicio del lector la conveniencia de utilizar cualquiera de estas propuestas para el diseño de los programas de Dirección de Operaciones en estos estudios universitarios.

R	TEMAS DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES	Puntuación tema
1	Estrategia de Operaciones. Definición de objetivos	4,21
	Selección y diseño del servicio	4,21
3	Medición de la satisfacción del cliente	4,19
4	Selección y diseño del sistema de prestación del servicio	4,18
5	Aspectos estratégicos relacionados con el diseño y gestión de la calidad	3,96
6	Introducción a la planificación, programación y control de las operaciones a medio y corto plazo	3,95
7	Control de procesos	3,89
8	Aspectos tácticos y operativos relacionados con la gestión y control de la calidad	3,88
9	Planificación y programación de recursos humanos	3,87
10	Medición del rendimiento. Productividad	3,85
11	Naturaleza y características de los servicios. El papel de la DO en la empresa y su relación con otras áreas	3,78
12	Gestión de la demanda y de la capacidad a medio y corto plazo. Gestión de colas. Gestión del rendimiento (Yield management)	3,75
13	Diseño del sistema de trabajo	3,74
14	Aplicación de nuevas tecnologías en empresas turísticas	3,73
15	Las decisiones de localización	3,70
16	Distribución en planta	3,66
17	Gestión medioambiental. Gestión integral de la calidad, medioambiente y riesgos laborales	3,62
18	Sistemas de gestión de inventarios	3,55
19	Cuestiones estratégicas de la cadena de suministros y logística	3,51
20	Gestión de proyectos	3,47
21	Cuestiones tácticas/operativas de la cadena de suministros y logística	3,44
22	Planificación agregada y programación maestra	3,29
23	Planificación de la capacidad a largo plazo y diseño del sistema de colas	3,23
24	Filosofía Justo a Tiempo/Lean Production	3,18
	Internacionalización y globalización de empresas turísticas	3,18
26	Sistemas MRP/ERP	2,94
27	Teoría de las limitaciones (TOC/OPT)	2,55

Tabla 1. Propuesta de un programa de Dirección de Operaciones en los estudios de Turismo (s=50% y u=50%)

R	TEMAS DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES	Puntuación tema
1	Medición de la satisfacción del cliente	4,43
2	Selección y diseño del servicio	4,39
3	Estrategia de Operaciones. Definición de objetivos	4,38
4	Selección y diseño del sistema de prestación del servicio	4,33
5	Planificación y programación de recursos humanos	4,22
6	Introducción a la planificación, programación y control de las operaciones a medio y corto plazo	4,19
7	Medición del rendimiento. Productividad	4,16
8	Aspectos estratégicos relacionados con el diseño y gestión de la calidad	4,10
9	Gestión de la demanda y de la capacidad a medio y corto plazo. Gestión de colas. Gestión del rendimiento (Yield management)	4,08
	Control de procesos	4,08
11	Aspectos tácticos y operativos relacionados con la gestión y control de la calidad	4,07
12	Diseño del sistema de trabajo	3,98
13	Aplicación de nuevas tecnologías en empresas turísticas	3,96
14	Distribución en planta	3,92
15	Gestión medioambiental. Gestión integral de la calidad, medioambiente y riesgos laborales	3,90
16	Las decisiones de localización	3,87
17	Naturaleza y características de los servicios. El papel de la DO en la empresa y su relación con otras áreas	3,85
18	Cuestiones estratégicas de la cadena de suministros y logística	3,78
19	Sistemas de gestión de inventarios	3,74
20	Cuestiones tácticas/operativas de la cadena de suministros y logística	3,71
21	Gestión de proyectos	3,67
22	Planificación agregada y programación maestra	3,63
23	Filosofía Justo a Tiempo/Lean Production	3,41
24	Planificación de la capacidad a largo plazo y diseño del sistema de colas	3,39
25	Internacionalización y globalización de empresas turísticas	3,36
26	Sistemas MRP/ERP	3,30
27	Teoría de las limitaciones (TOC/OPT)	2,90

Tabla 2. Propuesta de un programa de Dirección de Operaciones en los estudios de Turismo (s=70% y u=30%)

R	TEMAS DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES	Puntuación tema
1	Estrategia de Operaciones. Definición de objetivos	4,04
2	Selección y diseño del sistema de prestación del servicio	4,02
	Selección y diseño del servicio	4,02
4	Medición de la satisfacción del cliente	3,95
5	Aspectos estratégicos relacionados con el diseño y gestión de la calidad	3,82
6	Naturaleza y características de los servicios. El papel de la DO en la empresa y su relación con otras áreas	3,71
7	Introducción a la planificación, programación y control de las operaciones a medio y corto plazo	3,70
8	Control de procesos	3,69
9	Aspectos tácticos y operativos relacionados con la gestión y control de la calidad	3,68
10	Medición del rendimiento. Productividad	3,54
11	Las decisiones de localización	3,53
12	Planificación y programación de recursos humanos	3,52
13	Diseño del sistema de trabajo	3,50
	Aplicación de nuevas tecnologías en empresas turísticas	3,50
15	Gestión de la demanda y de la capacidad a medio y corto plazo. Gestión de colas. Gestión del rendimiento (Yield management)	3,41
16	Distribución en planta	3,40
17	Sistemas de gestión de inventarios	3,35
18	Gestión medioambiental. Gestión integral de la calidad, medioambiente y riesgos laborales	3,33
19	Gestión de proyectos	3,27
20	Cuestiones estratégicas de la cadena de suministros y logística	3,24
21	Cuestiones tácticas/operativas de la cadena de suministros y logística	3,17
22	Planificación de la capacidad a largo plazo y diseño del sistema de colas	3,07
23	Internacionalización y globalización de empresas turísticas	3,00
24	Planificación agregada y programación maestra	2,95
	Filosofía Justo a Tiempo/Lean Production	2,95
26	Sistemas MRP/ERP	2,58
27	Teoría de las limitaciones (TOC/OPT)	2,20

Tabla 3. Propuesta de un programa de Dirección de Operaciones en los estudios de Turismo (s=30% y u=70%)

Ranking Global (Media)	TEMAS DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES
2,5	Estrategia de Operaciones. Definición de objetivos
3	Medición de la satisfacción del cliente
3	Selección y diseño del servicio
4	Selección y diseño del sistema de prestación del servicio
8	Introducción a la planificación, programación y control de las operaciones a medio y corto plazo
8	Control de procesos
8,5	Medición del rendimiento. Productividad
8,5	Aspectos tácticos y operativos relacionados con la gestión y control de la calidad
8,5	Aspectos estratégicos relacionados con el diseño y gestión de la calidad
9	Planificación y programación de recursos humanos
11	Diseño del sistema de trabajo
12	Gestión de la demanda y de la capacidad a medio y corto plazo. Gestión de colas. Gestión del rendimiento (Yield management)
12	Aplicación de nuevas tecnologías en empresas turísticas
13	Naturaleza y características de los servicios. El papel de la DO en la empresa y su relación con otras áreas
14	Distribución en planta
14	Las decisiones de localización
14,5	Gestión medioambiental. Gestión integral de la calidad, medioambiente y riesgos laborales
17	Sistemas de gestión de inventarios
18	Cuestiones estratégicas de la cadena de suministros y logística
19	Gestión de proyectos
20,5	Cuestiones tácticas/operativas de la cadena de suministros y logística
21	Planificación agregada y programación maestra
22,5	Planificación de la capacidad a largo plazo y diseño del sistema de colas
24	Filosofía Justo a Tiempo/Lean Production
24	Internacionalización y globalización de empresas turísticas
24,5	Sistemas MRP/ERP
27	Teoría de las limitaciones (TOC/OPT)

**Tabla 4. Propuesta de un programa de Dirección de Operaciones en los estudios de Turismo
(posición media en ranking)**

6. CONCLUSIONES

Aunque son bastante amplios los resultados derivados de la investigación realizada, hemos optado por presentar aquí las principales conclusiones relativas al contenido de la formación sobre Dirección de Operaciones en los estudios de Turismo. En este sentido el estudio realizado ha puesto de manifiesto algunas divergencias entre la importancia otorgada a los distintos aspectos de Dirección de Operaciones en los estudios universitarios de Turismo y la que tienen, en opinión de los expertos consultados, para la adecuada dirección y gestión de establecimientos hoteleros. Asimismo se han observado divergencias en lo que se refiere a la utilidad de las técnicas propias de Dirección de Operaciones y la profundidad con que se abordan las mismas en el ámbito académico. Este gap hace necesario, cuanto menos, proponer medidas encaminadas a acercar ambos. En el trabajo se ha presentado un sistema que permite elaborar un programa tipo de Dirección de Operaciones en los estudios de Turismo atendiendo a las puntuaciones obtenidas de los distintos aspectos o temas y la ponderación que se le desee otorgar a la opinión de Universidad y Empresa. Esperamos, modestamente, que el mismo permita acercar la formación e investigación en Dirección de Operaciones y la praxis hotelera.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Gil, M.J., De Burgos Jiménez, J, Céspedes Lorente, J.J. (2001): "An analysis of environment management, organizational context and performance of Spanish hotels". Omega. Nº 29: pp.457-471.
- Breiter, D. y Hoart, H. (2000): "Competencies un foodservice information technology expected by the foodservice industry of graduates of hospitality bachelor's degree programs in the United States". Journal of Hospitality & Tourism Education. Vol. 12. Nº 2: p11.
- Ceballos Hernández y Ruiz Jiménez (2009): *Dirección de Operaciones en Empresas Turísticas: Enseñanza, Investigación y Necesidades Reales del Sector*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Ceballos Hernández, C. y Ruiz Jiménez, A. (2004): "Los estudios de turismo en las universidades públicas andaluzas: especial referencia a la Dirección de Operaciones",

en La Empresa y su Entorno. Actas XVIII Congreso Anual, XIV Congreso Hispano-Francés. Ourense (España).

- Ceballos Hernández, C.; Ruiz Jiménez, A. y Arias Martín, C. (2004): “About Pom Teaching and Research in Tourism Academic Degrees: An Analysis of Andalusian Universities”, en POM’s Expanding Constellation. Actas Second World Conference on POM and 15th Annual POM Conference. Cancún (México).
- Chase, R.B.; Aquilano, N.J.; Jacobs, F.R. (2006): *Production and operations management : manufacturing and services*. Mc Graw-Hill. New York.
- Chernish, W.N. y Spivack, S.E. (1998): “Assessing the need for mutual understanding: health education for tourism educators and tourism education for health educators”. Asia Pacific Journal of Tourism Research. Vol. 3. Nº 1: pp. 45-54.
- Claver Cortés, E.; Molina Azorín, J.F.; Pereria Moliner, J. (2006): *Grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño en el sector hotelero*. Editorial Universitaria Ramón Areces. Barcelona.
- Collier, D.A. y Evans, J.R. (2007): *Operations management: goods, services and value chains*. Thomson/South-Western. Mason, Ohio.
- Davis, M.M. y Heineke, J. (2005): *Operations management: integrating manufacturing and services*. McGraw-Hill. Boston.
- De Burgos Jiménez, J, Céspedes Lorente, J.J. y Álvarez Gil, M.J. (2003): “Dirección de operaciones de servicios: los hoteles españoles”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol.12. Nº1: pp.83-98.
- Domínguez Machuca, J.A.; García González, S.; Domínguez Machuca, M.A.; Álvarez Gil, M.J.; Ruiz Jiménez, A. (1995): *Dirección de Operaciones: Aspectos Estratégicos en la Producción y los Servicios*. Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- Fayos-Sola, E. (Ed.) (1997): *Introducción a TEDQUAL: una metodología para la calidad en educación y formación turísticas*. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- Fitzsimmons, J.A. y Fitzsimmons, M.J. (2004): *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. McGraw-Hill Irwin. Boston.
- Gil, N. y Meroño, A. (2006): “Efectos del empleo de las tecnologías de la información en hoteles”. Actas VI Congreso “Turismo y Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones TuriTec: pp. 1-15.



- Hayes, D.K. y Ninemeier, J. (2007): *Hotel operations management*. Pearson/Prentice Hall. Upper Saddle River, N.J.
- Jones, P. y Lockwood, A. (2004): *The management of hotel operations: An innovative approach to the study of hotel management*. Thomson learning. London.
- Masberg, B. A.; Chase, D.M. y Madlem, M.S. (2003): “A Delphi Study of Tourism Training and Education Needs in Washington State”. *Journal of Human Resources in Hospitality y Tourism*. Vol. 2. Nº 2.
- Ninemeier, J. y Hayes, D.K. (2006): *Restaurant operations management: principles and practices*. Pearson/Prentice Hall. Upper Saddle River, N.J.
- Ruiz Jiménez, A. y Ceballos Hernández, C. (2006): “A Theoretical Framework for the Debate on Human Resource Training in Tourism Organizations”. *Actas de las XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. XVI Jornadas Luso-Espanholas Gestao Científica (16)*. Evora - Portugal. Universidade Do Evora: pp. 61-72.
- Ruiz Jiménez, A. y Ceballos Hernández, C. (2008): “La Dirección de Operaciones en empresas turísticas: enseñanza y necesidades reales del sector”, en *Investigaciones Turísticas: Una Perspectiva Multidisciplinar*. Actas de las I Jornadas de Investigación en Turismo. Sevilla: pp. 278-287.
- Rutherford, D. G. (2007): *Hotel management and operations*. John Wiley & Sons. New York.